

Institut für Personalmanagement

**IfPM**

**Discussion Papers  
No. 6/2000**

**Peter Conrad\***  
+  
**Michael Keller\*\***

**DISTRIBUTION STATEMENT A**  
Approved for Public Release  
Distribution Unlimited

**Vertrauensmanagement in Unternehmungen**

**- Ein realistisches Vorhaben? -**

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Hamburg, 03/00

**Universität der Bundeswehr Hamburg**

ISSN 1434-985X

20030108 021

AQ F03-03-0476

**\*Peter Conrad, Univ.-Prof. Dr. rer. pol.,  
Leiter des Instituts für Personalmanagement  
\*\*Michael Keller, Dipl.-Soz.,  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Personalmanagement**

Die Reihe 'Discussion Papers' erscheint in unregelmäßigen Abständen seit 1997.

Berichtet wird über abgeschlossene und laufende Forschungsvorhaben, veröffentlicht werden des weiteren Arbeiten über die Anwendung und Umsetzung neuer Konzepte und Methoden des Personal- und Human Resource Management sowie Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitforschung.

Die Darstellungen sind in aller Regel bewußt für Veränderungen und Differenzierungen offengehalten, sie haben Werkstattcharakter, um sich anschließende Diskussionsergebnisse widerspiegeln und Anregungen noch aufnehmen zu können.

In den Jahren 1997 und 1998 werden die Discussion Papers noch weitgehend in deutscher Sprache erscheinen, ab dem Jahrgang 1999 werden sie weitestgehend in Englisch publiziert.

Hamburg im Juli 1997

Peter Conrad

**Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Peter Conrad  
Tel.: 040/6541-2883  
Fax.: 040/6541-2048  
e-mail: Peter.Conrad@unibw-hamburg.de  
<http://www.unibw-hamburg.de/PWEB/perman/frame1.htm>**

**Anschrift  
Universität der Bundeswehr Hamburg - FB Pädagogik,  
Institut für Personalmanagement, Holstenhofweg 85  
22043 Hamburg**

# REPORT DOCUMENTATION PAGE

Form Approved OMB No. 0704-0188

Public reporting burden for this collection of information is estimated to average 1 hour per response, including the time for reviewing instructions, searching existing data sources, gathering and maintaining the data needed, and completing and reviewing the collection of information. Send comments regarding this burden estimate or any other aspect of this collection of information, including suggestions for reducing this burden to Washington Headquarters Services, Directorate for Information Operations and Reports, 1215 Jefferson Davis Highway, Suite 1204, Arlington, VA 22202-4302, and to the Office of Management and Budget, Paperwork Reduction Project (0704-0188), Washington, DC 20503.

1. AGENCY USE ONLY (Leave blank)		2. REPORT DATE 2000	3. REPORT TYPE AND DATES COVERED Discussion Paper	
4. TITLE AND SUBTITLE  Vertrauensmanagement in Unternehmungen: Ein realistisches Vorhaben?  Trust Management in Enterprises: A Realistic Premise?			5. FUNDING NUMBERS	
6. AUTHOR(S)  Peter Conrad and Michael Keller			8. PERFORMING ORGANIZATION Report Number REPORT NUMBER  No. 6/2000	
7. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES)  Institut fuer Personalmanagement, Universitaet der Bundeswehr Hamburg			10. SPONSORING/MONITORING AGENCY REPORT NUMBER  ISSN 1434-985X	
9. SPONSORING/MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES)			11. SUPPLEMENTARY NOTES  Text in German. Title and abstract in German and English, 25 pages, ISSN 1434-985X, No. 6/2000.	
12a. DISTRIBUTION/AVAILABILITY STATEMENT  Distribution A: Public Release.			12b. DISTRIBUTION CODE	
ABSTRACT (Maximum 200 words)  Trust in enterprises has become increasingly important due to the fact that so many businesses are moving towards stronger decentralization, dehierarchization, and self-regulation; and the requirements by and methods through which enterprises are controlled are changing as well. The author first mentions how trust functions in the economy, predominately on the stock market, but also in the day-to-day existence of private firms and offices. The dimensions of the trust construct are then outlined, and the attempts at researching the matter are also mentioned. Consequences of opting to "manage" trust within a given firm form the concluding section.				
14. SUBJECT TERMS  German, UNIBW, Economic trust, Management, Psychological contracts, Labor relations, Investment			15. NUMBER OF PAGES	
			16. PRICE CODE	
17. SECURITY CLASSIFICATION OF REPORT  UNCLASSIFIED	18. SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE  UNCLASSIFIED	19. SECURITY CLASSIFICATION OF ABSTRACT  UNCLASSIFIED	20. LIMITATION OF ABSTRACT  UNLIMITED	

Vertrauen, mehrdimensionales Vertrauenskonstrukt, Vertrauensentstehung,  
-entwicklung, Vertrauensmanagement, Vertrauensorganisation

Eine veränderte Praxis des Organisierens von Unternehmungen geht in Richtung auf stärkere Dezentralisierung, Enthierarchisierung und Selbststeuerung. Kontroll- und Steuerungsanforderungen an Unternehmungen wandeln sich. Davon sind auch die Handlungsspielräume und Anforderungen auf der mikro-organisatorischen Ebene betroffen. Statt starrer Vorgaben durch Führungskräfte, statt dauernder kontrollierender Eingriffe in den Arbeitsprozess der Mitarbeiter, spielen selbstgesteuerte Leistungsprozesse und ihre Abstimmung in Teams eine weitaus größere Rolle als früher. In diesem Zusammenhang wird immer wieder auf die positiven Wirkungen von Vertrauen verwiesen, das als Kontroll- und Führungssubstitut eingesetzt werden soll. Außerdem kann Vertrauen im Rahmen von Arbeitsprozessen effizienzsteigernd wirken.

Aufgrund der genannten Aspekte rückt die Beschäftigung mit Vertrauensmanagement als bewusste Gestaltung von vertrauensbildenden Prozessen in den Mittelpunkt theoretischer Analysen unterschiedlicher Disziplinen. Vertrauen selbst ist ein mehrdimensionales Phänomen, sein Gegenstand, seine Entstehung, seine Veränderung und seine gezielte Beeinflussung sind allem Anschein nach sehr komplex.

In diesem Beitrag sollen Möglichkeiten und Chancen, aber auch Grenzen der Vertrauensentstehung und -entwicklung analysiert und diskutiert werden. Vor diesem Hintergrund werden dann einige Überlegungen dargestellt, wie Vertrauen mit Managementhandeln verknüpft werden kann.

<b>1. Problemstellung</b>	<b>2</b>
<b>2. Rolle und Funktion von Vertrauen in der Ökonomie</b>	<b>4</b>
<b>3. Dimensionen des Vertrauenskonstruktes</b>	<b>7</b>
<b>4. Forschungsansätze</b>	<b>11</b>
<b>5. Konsequenzen für ein Vertrauensmanagement</b>	<b>14</b>
<b>6. Literatur</b>	<b>16</b>

## 1. Problemstellung

Vertrauen gilt als fundamentales Organisationsprinzip. Ob es sich um die bilateralen Austauschprozesse souveräner Staaten, um die Wirtschaftsentwicklung eines Landes, um die Kooperation von Unternehmungen, die Koordination und Steuerung von Arbeitsprozessen oder um Ehe und Freundschaft handelt, immer wird Vertrauen als Basis sozialer Austauschprozesse genannt (vgl. z.B. Gambetta 1988; Luhmann 1989; Fukuyama 1995; Sztompka 1995).

Die sozial- und verhaltenswissenschaftliche Vertrauensforschung kann zwischenzeitlich auf eine mehr als 40-jährige Tradition zurückblicken, wobei wesentliche Erkenntnisse aus der verhaltenswissenschaftlichen Vertrauensforschung stammen (vgl. Rotter 1954, 1967; Strickland 1958; Deutsch 1958, 1962). Auch in der ökonomischen Forschung gibt es bereits eine längere Diskussion zur Funktion und Bedeutung von Vertrauen (vgl. z.B. Albach 1980), allerdings hat erst in den letzten Jahren eine breitere Auseinandersetzung eingesetzt (vgl. Sjurts 1998, S. 285).

Ein Grund für den aktuellen Aufschwung der ökonomischen Vertrauensforschung dürfte in der Diskussion um die Leistungen "neuer" Organisations-, Management- oder Führungskonzepte liegen. Sie sollen - bei aller Unterschiedlichkeit in den Einzelheiten - als gleichwertiger Ersatz für strukturelle, hierarchische Führungsansätze dienen. Flexibilitätspotentiale und Möglichkeiten zur ökonomischeren Gestaltung von Führung sieht man z.B. darin, dass stärker auf Selbststeuerung und Selbstabstimmung der Mitarbeiter als Koordinationsinstrument gesetzt wird. Statt eines kleinschrittigen Steuerungs- und Kontrollverständnisses stellt man mehr auf die Gestaltung der grundlegenden Handlungsspielräume ab, weil eine Steuerung von Handlungskontexten erfolgversprechender scheint als Einflussnahmen auf einzelne Handlungen oder Handlungsfolgen. In beiden Fällen dient Vertrauen dazu, Handlungen zu koordinieren.

Die Auseinandersetzung mit dem Vertrauenskonstrukt deutet auch auf eine neue Stufe der sozialen Rationalisierung des Betriebs. Nicht mehr individuelle Verhaltenseigenschaften oder motivationale Prägungen, nicht mehr die besonderen Leistungseigenschaften von Gruppen interessieren hier, sondern ein fundamentaler Mechanismus des sozialen Austauschs wird auf seine organisatorische Nützlichkeit hin untersucht.

Wenn strukturelle Koordinations- und Kontrollmechanismen ihre Leistungen unter veränderten Bedingungen nicht länger befriedigend erfüllen können, ist die Suche nach funktionalen Äquivalenten zwingend notwendig, damit es nicht zu einem Organisationsversagen kommt. Da größere Handlungsspielräume neue Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten bieten (vgl. Pongratz/Voß 1997), sind an diese neuen Koordinationsalternativen besondere Anforderungen zu stellen. Ein ökonomischer Beweggrund für die Einführung größerer Handlungsspielräume liegt in reduzierten Kontrollkosten. Größere Handlungsspielräume müssen von den Akteuren keineswegs automatisch den

verabredeten Arbeitszielen entsprechend genutzt werden. Vielmehr vergrößert sich damit auch die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten. Will man die Steuerungsvorteile vergrößerter Handlungsspielräume produktiv nutzen, muss das Opportunismusproblem gelöst, zumindest aber beherrschbar gemacht werden. Auch diesem Ziel dient Vertrauen. Allerdings gerät man schnell in Widersprüche. Einerseits dient Vertrauen dem Abfangen von Kontrolllücken, seine Verwendung reduziert die Kosten der Fremdkontrolle. Andererseits ruft eine Vertrauensorganisation wiederum besondere Kontrollen auf, weil auch sie opportunistisch unterlaufen werden kann. Strukturelle Koordinations- und Steuerungsmechanismen reduzieren per se nur die Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten. Vertrauen, das sich durch entsprechendes Verhalten rechtfertigt, würde Opportunismus nicht ausschließen, die Neigung hierzu aber reduzieren. Insofern bestehen wesentliche Wirkungsunterschiede in beiden Koordinationsmechanismen (vgl. Röhl 1996).

Man kommt nicht umhin, Vertrauen einzusetzen, aber kann man sich auf das sichere und stete Funktionieren dieses Mechanismus verlassen? Coleman (1990) spricht in diesem Zusammenhang von einem personenbezogenen Sozialkapital. Ein Interaktionspartner gewährt einem 'Anderen' (auch als generalisierter 'Anderer' gemeint und damit auf Institutionen bezogen) einen Vertrauenskredit. Dabei steigert Vertrauenswürdigkeit die soziale Kreditwürdigkeit. Soziales Kapital kann vernichtet werden, Vertrauen kann enttäuscht werden oder der Kredit nur teilweise zurückgezahlt werden. Jenseits der buchhalterischen Metaphorik dieser sozialen Kalkulationen ist die Verwendung von Vertrauen als dauerhaftem Mechanismus des sozialen Austauschs stets prekär und störungsempfindlich. Dies zeigt vor allem die Asymmetrie zwischen dem Zeitverbrauch und den sozialen Kosten für den Aufbau von Vertrauen und der Schnelligkeit, mit der Vertrauen bereits durch ein einzelnes Versagen zerstört oder reduziert werden kann.

Vertrauen ist offensichtlich eine wesentliche Voraussetzung und Grundlage für die Funktionsfähigkeit des sozio-technischen Systems Betrieb. Als einer der ersten betriebswirtschaftlichen Managementtheoretiker hat Bleicher schon 1985 ein aktives Vertrauensmanagement empfohlen, das zu einer Vertrauensorganisation führen soll. Er plädierte für den Übergang von einer Misstrauens- zu einer Vertrauenskultur, für einen Übergang von einer bürokratisch-strukturell geprägten Organisation zu einer eher selbstorganisierten Struktur (vgl. Bleicher 1985, S. 2ff.).<sup>1</sup> Die neuere betriebswirtschaft-

---

<sup>1</sup> Die Vertrauensorganisation wird durch folgende Elemente geprägt:

- Hohe soziale Verpflichtung der Unternehmung gegenüber ihren Mitarbeitern: sichere Beschäftigungsverhältnisse; langfristiges Investment in die Mitarbeiter; Loyalität gegenüber dem Unternehmen wird über Personalentwicklung honoriert.
- Entscheidungen werden durch Konsensbildung getroffen.
- Realisierung von Autonomie und unternehmerisches Denken in dezentralen Einheiten.
- Abkehr von einer rein sachorientierten Organisation sowie Hinwendung zu einer personenorientierten Organisation.
- Organisationskultur, die ein Klima vertrauensvoller Zusammenarbeit herbeiführt. Ein Netzwerk informeller Kommunikationsbeziehungen (vgl. Bleicher 1982, S. 400ff.).

liche Diskussion um Vertrauen meint nicht seine naive Einführung unter allen betrieblich dafür geeignet erscheinenden Situationen. Es geht darum, jenseits von Sozialromantik ein neues Gleichgewicht zwischen Vertrauen und Fremdkontrolle zu etablieren. Die Vernetzungen von Handlungen in dem arbeitsteiligen System Unternehmung sollen reibungslos und flüssig verlaufen. Auf diese Leistungen hin wird Vertrauen analysiert und eingesetzt. Es deutet sich in dieser Diskussion auch an, dass man das Vertrauenskonstrukt mehrdimensional anlegen muss, wenn es theoretisch erklärungskräftig sein soll. Darauf gehen wir bei der Diskussion um qualitativ unterschiedliche Arten des Vertrauens weiter unten noch näher ein.

## **2. Rolle und Funktion von Vertrauen in der Ökonomie**

Die Bedeutung von Vertrauen als Voraussetzung und Folge ökonomischer Transaktions- und Koordinationsprozesse wird im Rahmen organisations- und markttheoretischer Diskussionen seit längerem diskutiert. Vertrauen gilt als konstitutiv für die Funktionsfähigkeit von Märkten (vgl. Arrow 1980; Williamson 1993; Röbl 1996; Vogt 1997). Verstärkt wird die Eignung von Vertrauen als einem Mittel analysiert, um den grundsätzlichen Zielkonflikt aus betrieblicher Zweckrationalität und individueller Bedürfnisorientierung zu lösen oder zumindest handhabbar zu machen (vgl. Zündorf 1987, S. 304). Neben Analysen über die Wirkung von Vertrauen innerhalb von Arbeitsbeziehungen, wird die Rolle von Vertrauen vor allem institutionenökonomisch analysiert. Hier interessiert, inwieweit opportunistisches Verhalten im Rahmen von Prinzipal-Agent-Beziehungen über Vertrauen reduziert werden kann, welchen Einfluss es auf Planung und Kontrolle bei kooperativen Beziehungen besitzt (vgl. z.B. Krystek/Zumbrock 1993). Des Weiteren wird der Einfluss von Vertrauen auf das Konsum- bzw. Investitionsverhalten untersucht. Betrachtet werden auch die ökonomischen Folgen vertrauensbasierter akquisitorischer Potentiale oder von Reputationsunterschieden (vgl. z. B. Gutenberg 1979; Kaas 1992).

Insbesondere im Zusammenhang mit veränderten Organisationsformen wird Vertrauen elementar. So sprechen Krystek/Redel/ Repegather (1997) von einer "unverzichtbaren Basis" für das Funktionieren von virtuellen Organisationen.<sup>2</sup>

Vertrauen wirkt nicht nur in viele organisatorische Bereiche hinein, sondern es ist Voraussetzung für das reibungslose Funktionieren organisatorischer Abläufe (vgl. Platzköster 1990, S. 163). Der Grad an Vertrauen zwischen den Akteuren beeinflusst unmittelbar das Beziehungsgefüge in einer Organisation. Dies betrifft den Leistungsbereich, den Bereich der industriellen Beziehungen und das Feld der interorganisationalen Zusammenarbeit.

---

<sup>2</sup> Bleicher (1986) spricht in diesem Zusammenhang von der "Vertrauensorganisation".

In einer Reihe von Untersuchungen konnten Faktoren ermittelt werden, die Vertrauensentstehung (bei Geführten) begünstigen. So fanden Whitener et al. (1998): konsistentes Verhalten, integrires Verhalten, die Bereitschaft anderen die Teilnahme zu ermöglichen einschließlich der Delegation von Kontrolle, ein Kommunikationsstil, der durch Offenheit und die Bereitschaft zur Erläuterung von Gründen für Entscheidungen gekennzeichnet ist. Außerdem war es wichtig, dass Verantwortungsbewusstsein gezeigt wurde. Clark und Payne (1997) ermittelten in ihren Untersuchungen teilweise ähnliche Einflussgrößen. Integres und konsistentes Verhalten, Kompetenz und ein offener Kommunikationsstil waren wesentliche Einflussfaktoren.

Whitener et al. (1998) sowie Clark und Payne (1997) bestätigten damit die Ergebnisse der bereits 1991 von Butler durchgeführten Untersuchung zu den Rahmenbedingungen der Entstehung von Vertrauen und Misstrauen in Organisationen (vgl. Butler 1991).<sup>3</sup> (vgl. hierzu auch Platzköster 1990, S. 201ff.; Smith/Barclay 1997; Zaheer/McEvily/Perrone 1998; Jones/George 1998).

Fragt man nach den Auswirkungen von Vertrauen, wie es sich für angewandte Forschungsfragestellungen darstellt, so sind die nachstehend aufgeführten Bereiche bislang besonders intensiv untersucht worden:

- Kommunikation und Kommunikationsfluss,
- Problemlösungs- und Entscheidungsfindung,
- Beeinflussung von arbeits- und leistungsrelevanten Einstellungen und Empfindungen einschließlich ihrer Verhaltenswirkungen (Arbeitsleistung/Effektivität),
- individuelle und organisationale Anpassungsfähigkeit.

Im folgenden sollen hierzu einige ausgewählte Befunde dargestellt werden.

### **Kommunikation und Kommunikationsfluss**

Einige Befunde belegen, dass das Kommunikationsverhalten durch und über Vertrauen maßgeblich beeinflusst wird. So erhöht interpersonales Vertrauen die Bereitschaft, Informationen weiterzugeben, Misstrauen hingegen führt zur Informationszurückhaltung und -filterung (vgl. O'Reilly/Roberts 1974; O'Reilly 1978). Auch die Bereitschaft zur Akzeptanz bestimmter Informationen kann als Funktion von Vertrauen verstanden werden (vgl. Heimovics 1984; Earley 1986).

---

<sup>3</sup> Folgende die Vertrauensentstehung begünstigende Faktoren wurden von Butler (1991) ermittelt: Konsistenz des Verhaltens (Vorhersagbarkeit, Verlässlichkeit), Erfüllen von Versprechungen, faires Verhalten, wohlwollende Intentionen, loyales Verhalten, Ehrlichkeit, Integrität, diskreter und vertrauenswürdiger Umgang mit Informationen, Kompetenz bei der Aufgabenerfüllung, offener Umgang mit Meinungen, Ideen sowie Anwesenheit (vgl. Butler 1991).

Letzten Endes wird über Vertrauen die Breite des Informationsaustausches gesteuert (vgl. O'Reilly/Roberts 1974). Aber auch die erwartete Interaktionshäufigkeit hat Einfluss auf den Vertrauensbildungsprozess. So ist die Bereitschaft zum Vertrauensvorschuss eine Funktion der erwarteten Dauer einer Geschäftsbeziehung. Bei Gelegenheitsgeschäften neigen Geschäftspartner eher dazu, auch vertrauensbelastend zu agieren (vgl. Albach 1980, S. 6). Dieses Ergebnis konnte von Levinsohn/Rapoport (1978) experimentell bestätigt werden.

### **Problemlösungsverhalten**

Zand (1972) belegte den Zusammenhang von Problemlösungsfähigkeit und Vertrauensniveau experimentell. Dazu wurden zwei Managerteams als Vergleichsgruppen vor eine Problemlösungsaufgabe gestellt. Die unterschiedlichen Hinweise auf Vertrauenswürdigkeit der Teammitglieder dienten als unabhängige Variable. Ein Team bekam die Instruktion, den eigenen Teammitgliedern zu vertrauen, dem anderen Team wurde eine misstrauische Einstellung zu den Mitgliedern vermittelt. Die Induktion von Vertrauen bedingte eine signifikant höhere Zufriedenheit, Motivation und insgesamt höhere Problemlösungsfähigkeit (vgl. Zand 1972). Vertrauen beeinflusst aber nicht nur die Verhandlungsführung und die Interaktion in Gruppen (vgl. Zand 1972; Boss 1978), sondern auch die Beteiligung bei Beratungen und die Mitbestimmung bei Entscheidungen (vgl. Driscoll 1978). Des weiteren verlaufen die Problemlösungsprozesse in Gruppen zielgerichteter (vgl. Klimoski/Karol 1976; Boss 1978; Krystek/Zumbrock 1993).

### **Arbeits- und leistungsrelevante Aspekte**

Mehrfach wurde der Zusammenhang zwischen der Motivation zur Aufgabenbewältigung und Vertrauen (vgl. Butler/Cantrell 1984) sowie der Zufriedenheit mit den ausgeführten Tätigkeiten sowie der Organisationsmitgliedschaft bestätigt (vgl. Hoy/Kupersmith 1985; Tarter/Hoy 1988).

### **Organisatorischer Wandel**

Neben positiven Einflüssen von Vertrauen auf den Erfolg bestimmter Reorganisationsmaßnahmen sind deutliche Zusammenhänge von Vertrauen und Effizienz auch auf interorganisationaler Ebene belegbar. Vertrauen erleichtert Reorganisationen, Maßnahmen zur Organisationsentwicklung sind problemloser durchführbar (vgl. Kegan/Rubenstein 1973; Lawler 1992; Koller 1997). Im interorganisationalen Bereich zeigt sich, dass über Interaktions- und soziale Austauschprozesse zwischen Unternehmungen

eine Reihe von sozialen Verpflichtungen und Bindungen<sup>4</sup> erzeugt werden, die auch Bildung von interorganisationalem Vertrauen unterstützen bzw. fördern (vgl. Dodgson 1993, S. 82 f.).

### 3. Dimensionen des Vertrauenskonstruktes

Das Konstrukt Vertrauen wird in der angewandten Vertrauensdiskussion oftmals verkürzt analysiert. Weil Vertrauen als Moment des Alltagslebens intuitiv überzeugt, verkauft es sich anscheinend auch in der betriebswirtschaftlichen Ratgeberliteratur entsprechend gut. Gerade die Kenntnis einer möglichen instrumentalisierten Vertrauensnutzung konterkariert aber den Prozess der Vertrauensentstehung und das Aufrechterhalten eines bestimmten Vertrauensniveaus. Merkt man die Absicht, ist man verstimmt, denn die Grenze zur Manipulation ist erreicht. Insoweit ist ein auf die Instrumentalisierbarkeit von Vertrauen abstellendes Vertrauensmanagement nicht nur „technisch“ stets prekär, sondern auch moralisch problematisch (vgl. Brenkert 1998). Kramer und Tyler schreiben hierzu: „The social perspective of trust alternatively, centers on moral duty. Hence, people help others and/or their group because they feel it is the morally appropriate action“ (Kramer/Tyler 1996, S. 5). Seine Funktionen als effizienzsteigerndes Mittel, zur einfacheren oder reibungsloseren Koordination ökonomischer Aktivitäten, als Mittel einer erfolgreichen Unternehmensführung oder als ein weiterer Produktionsfaktor stehen im Zentrum des Forschungsinteresses (vgl. Loose/Sydow 1994, S.164). Dies findet seine Entsprechung bei der Instrumentalisierung von Vertrauen, wenn es in simplifizierende, rein technokratische Machbarkeitsansätze eines Vertrauensmanagement eingebettet wird.

Für Williamson fällt Vertrauen in den Bereich von moralischem Handeln. Konsequenter bedeutet dies für ihn, dass emotional motiviertes Vertrauen moralische Aspekte besitzt. Kalkulierendem, strategischem Vertrauen spricht er hingegen moralische Qualität in diesem Sinne ab. Es handelt sich somit nicht um Vertrauen im emotionalen Sinne (Williamson 1993, S. 482).

Auf die Gestaltungsprobleme, die sich durch ein inhaltlich verkürztes Vertrauenskonstrukt ergeben, weist er explizit hin. Demnach ist zwischen „emotionalem“ und „persönlichem“ Vertrauen einerseits und einem „kalkulierenden“, „strategischen“ Vertrauen andererseits zu unterscheiden. Ähnlich differenzierte Dunn (1988) zwischen Vertrauen als „Leidenschaft“ und Vertrauen als „Handlungsmodalität“ (vgl. Dunn 1988, S. 78). Vor diesem Hintergrund werden Gestaltungsempfehlungen, die auf einem globalen Vertrauenskonstrukt basieren, problematisch. Man tut so, als ob es sich bei der betrieblichen Herstellung von Vertrauen oder bei seiner zielgerichteten Gestaltung um

<sup>4</sup> Diese Bindungen können in unterschiedlichen Bereichen auftreten: Im technischen Bereich über gemeinsam genutzte Technologien, im Wissensbereich über den Informations- und Wissensaustausch, im administrativen Bereich in Bezug auf bestimmte gemeinsam geteilte Prozeduren und Routinen und im rechtlichen Bereich durch vertragliche Bindungen (vgl. Dodgson 1993, S. 82).

dasselbe Vertrauen handeln würde, das man im Allgemeinen den Mitgliedern der eigenen Familie oder Freunden entgegenbringt. Verwischt man die Bereichsgrenzen der Teildimensionen von Vertrauen, so handelt man sich faktisch erhebliche Probleme ein. "Während im Freundschaftsbereich die Tendenz besteht, Vertrauen zu haben, deutet sich gegenüber Arbeitskollegen an, dass sie tendenziell als Zielscheibe des Misstrauens genannt werden. Die Arbeitswelt scheint der Entwicklung persönlichen Vertrauens nicht sehr förderlich zu sein" (Bierhoff/Buck/Schreiber 1983, S. 49).

Es kommt darauf an, Vertrauen analytisch zu differenzieren und die unterschiedlichen Funktionen seiner verschiedenen Teildimensionen herauszuarbeiten. Erst auf dieser Grundlage können Überlegungen zu einer Beeinflussung einsetzen. So gesehen ist Vertrauen ein mehrdimensionales Konstrukt, es ist Forschungsgegenstand unterschiedlicher Disziplinen und theoretischer Ansätze. Außerdem sind die vielfältigen Bezugsbereiche von Vertrauen zu unterscheiden. Vertrauen und seine Ausprägungen können auf der Individualebene, der Gruppenebene, der Systemebene Unternehmung bzw. Betrieb oder im Hinblick auf soziale Aggregatgrößen (z.B. als Vertrauen in ein Wirtschaftssystem, als Vertrauen in das Tauschmedium Geld, als Vertrauen in das Rechtssystem) untersucht werden.

Im Gegensatz zu anderen Phänomenen der sozialen Praxis, wie z.B. Macht und Konfliktaustragung, assoziiert man mit Vertrauen nahezu nur positive Effekte. Genannt werden einfachere Koordination, offenere Kommunikation, geringere Transaktionskosten, erweiterte Handlungsmöglichkeiten, effektiveres Lernen oder stabilere interpersonale und interorganisationale Beziehungen (vgl. Staehle 1999, S. 409).<sup>5</sup> Allzu oft wird vergessen, dass neben Vertrauen auch Misstrauen positive Wirkungen haben kann, etwa dann, wenn es zu risikominimaleren Verhaltensweisen führt.

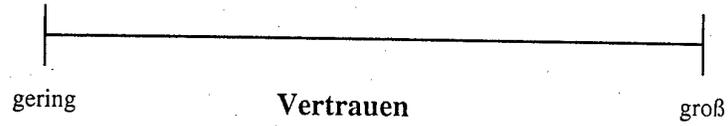
Das Vertrauenskonstrukt besitzt demnach offensichtlich mehrere und unterschiedliche Bedeutungsebenen. Konzeptionell lässt es sich nicht nur als eindimensionales Konstrukt (siehe Abbildung 1), sondern auch als zweidimensionales Konstrukt differenzieren.

Als zweidimensionales Konstrukt kann Vertrauen einerseits, wie in Abbildung 2 visualisiert, im Sinne eines bi-polaren Kontinuums dargestellt werden. Misstrauen und Vertrauen werden hier als abhängige Faktoren verstanden.

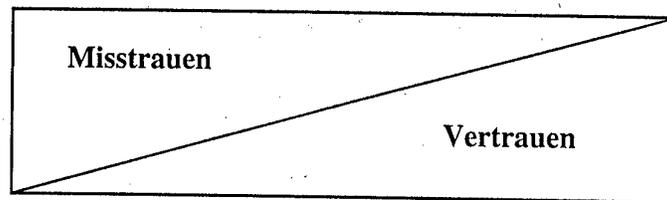
Andererseits können Vertrauen und Misstrauen auch als unabhängige Faktoren gedacht werden (siehe Abbildung 3).

---

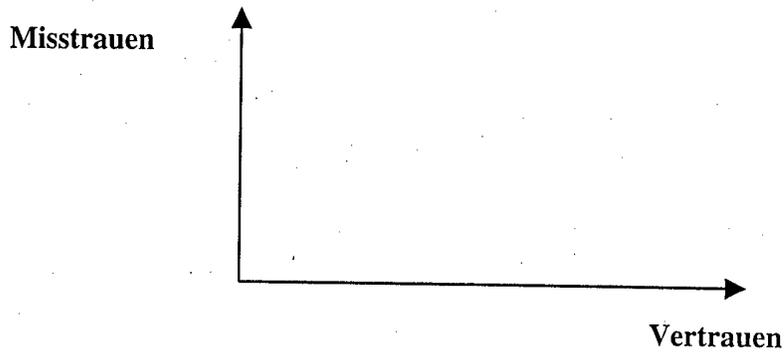
<sup>5</sup> Im Rahmen dieser "euphorischen" Interpretation werden dysfunktionale Folgen von Vertrauen häufig vernachlässigt.



**Abb. 1:** Vertrauen als eindimensionales Konstrukt

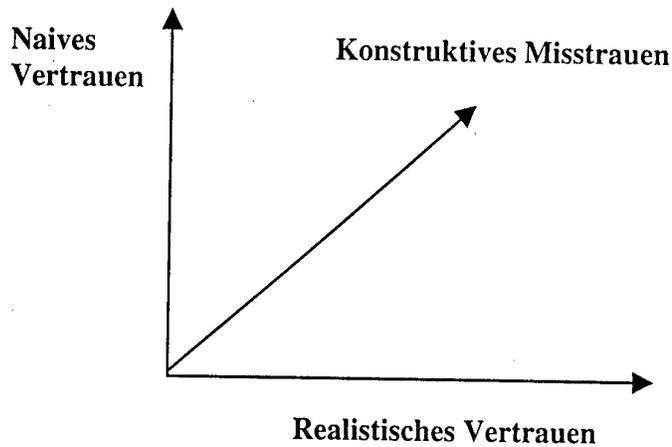


**Abb. 2:** Vertrauen als bi-polares Konstrukt



**Abb. 3:** Vertrauen und Misstrauen als unabhängige Faktoren

Insgesamt kommt es darauf an, qualitativ unterschiedliche Arten von Vertrauen herauszuarbeiten und die jeweiligen Funktionsunterschiede zu bestimmen.



**Abb. 4:** Qualitativ unterschiedliche Arten von Vertrauen

Man kann aus der Alltagserfahrung herkommend auf jeden Fall 'naives' Vertrauen, 'realistisches' Vertrauen und 'konstruktives' Misstrauen differenzieren, wobei sich die Verhaltensfolgen beträchtlich unterscheiden. Vergleichbare Konstruktendifferenzierungen, wie sie hier in der Abbildung 4 vorgeschlagen werden, bedürfen sicher der weiteren konzeptionellen Ausarbeitung und empirischer Untersuchungen. Letztlich kann man aber auf bisher erfolgreiche Analysen dieser Art aus anderen sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Forschungsbereichen verweisen, sie sind keineswegs ungewöhnlich. Als Beispiel sei hier die Arbeitszufriedenheitsforschung genannt, die zu qualitativ unterschiedlichen Dimensionen des Konstrukts geführt hat (vgl. Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975). Es gilt aber auch für die compliance- bzw. commitment-Forschung (vgl. Etzioni 1975) oder für Untersuchungen zum Involvement (vgl. Conrad/Sydow 1991). Es ist dann eine Frage weiterer Forschungen, wie sich ein solcher Ansatz bewährt.

Vertrauen ist ein Medium der wechselseitigen Verflechtung von Handlungen. Statt einer bloß statischen auf eine Situation bezogenen Analyse lassen sich seine Funktionen klarer aus einer Prozessanalyse, der Untersuchung verketteter Einzelhandlungen, herausarbeiten. Methodisch sind daher verstärkt Prozessanalysen zu fordern, denen es besser gelingen sollte, die Fluktuationen von Vertrauen in Abhängigkeit von Interaktionsmerkmalen, Personen oder Situationen systematisch zu erfassen. Insbesondere gilt dies für die 'Historizität' gegebener Vertrauensniveaus, die die Ausgangsbasen für die Vertrauensentwicklung bilden.

#### 4. Forschungsansätze

Die bisherige Vertrauensforschung speist sich aus den sozialwissenschaftlichen Disziplinen Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie. Eine disziplinäre Einteilung ist grob und orientiert sich an vorgängigen Plausibilitäten, die darin auch zum Ausdruck kommenden Gegenstandsdefinitionen decken sich allerdings nur zum Teil mit dem Gegenstandsbereich der modernen Vertrauensforschung. Dieser konstituiert sich auch anhand theoretischer Entwicklungslinien, die sich nicht auf eine einzelne Disziplin begrenzen lassen. Insofern ist die Vertrauensforschung ein interdisziplinäres Forschungsfeld, wobei die jeweilige Auffassung über seinen Gegenstand durch die gewählten theoretischen Perspektiven gesteuert wird.

Die zunächst stark psychologisch orientierte Vertrauensforschung setzte sich mit den Voraussetzungen und Prozessen der Vertrauensbildung auseinander. Zu Beginn wurde der Vertrauensbildungsprozess vorwiegend aus behavioristischer und lerntheoretischer Sicht analysiert, später dann aus kognitivistischer Perspektive ausgearbeitet. Attributionstheoretische oder dissonanztheoretische Sichtweisen (vgl. z. B. Deutsch 1958, 1962; Erikson 1963; Rotter 1954, 1967, 1971) sind Schnittstellen zur Sozialpsychologie. Deren Schwerpunkte bildeten Untersuchungen zu den Wirkungen von Interaktionsprozessen auf die Entstehung und die Entwicklung von Vertrauen, wie sie z.B. bei Gruppenbildungsprozessen eine Rolle spielen. Welche Rolle Vertrauensbildungsprozesse in Bezug auf Institutionen bzw. soziale Systeme spielen ist wiederum im Rahmen soziologischer Arbeiten betrachtet worden. Neben eigenständigen Ansätzen greifen die Wirtschaftswissenschaften auch auf die Erkenntnisse und Methoden der genannten Disziplinen zurück.

Unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen ein Vertrauensverhältnis zu einer bestimmten Person (Empfänger, Zielperson) gebildet wird, hängt einerseits von bestimmten Eigenschaften der Zielperson ab und andererseits von der laufenden kognitiven Bewertung der vertrauenden Person (Sender, Vertrauensgeber) selbst. Sender- und Empfängerperspektive sind in der psychologischen Vertrauensforschung vielfältig und differenziert untersucht worden. Außerdem wurden in den letzten Jahren verstärkt auch Situationseinflüsse betrachtet. Nach Erikson (1963) entwickelt jeder Mensch innerhalb der ersten zwei Lebensjahre eine grundsätzliche Vertrauens- bzw. Misstrauensneigung. Dieses "Ur-Vertrauen" bzw. "Ur-Misstrauen" ist erlernt und kann seiner relativen Stabilität wegen als Disposition betrachtet werden. In spezifischen Situationen ist generelles Vertrauen ein relativ guter Prädiktor für Verhalten (vgl. z. B. Bierhoff 1992). Als Disposition spielt Vertrauen bei allen zeitlich nachgelagerten Prozessen der Vertrauens- bzw. Misstrauensbildung eine wichtige Rolle. Eriksons Konzeption ist hierbei nicht statisch, da spätere Erfahrungen (und Bewertungen) zu Präzisierungen des Vertrauens führen können. Basierend auf Eriksons Theorievorstellung gab es einige Versuche, die Vertrauensdisposition zu messen. Beispielhaft sind hier die

“Interpersonal-Trust-Skala” von Rotter (1967) oder das “Condition of Trust Inventory” von Butler (1991) zu nennen. Neben der oben beschriebenen Konzeption der generellen Vertrauensneigung lassen sich als weitere Quelle der Vertrauensbildung die wahrgenommenen Eigenschaften des Vertrauensempfängers nennen. Der Grad der Vertrauensbereitschaft des Vertrauensgebers ist abhängig von den wahrgenommenen Eigenschaften der Zielperson. Status, Alter oder Geschlecht spielen hierbei eine Rolle (vgl. z.B. Orbell/Dawes/Schwartz-Shea 1994). Neben oben genannten Eigenschaften wurden z. B. auch (wahrgenommene) Integrität und Loyalität oder Kompetenz als unabhängige Variable der Vertrauensbildung untersucht (vgl. McFall 1987; Sitkin/Roth 1993). Vertrauen wird auch als subjektinterner kognitiver Prozess untersucht. Interaktionsgeschehnisse werden hier vernachlässigt, obwohl sie mit kognitiven Prozessen interagieren (vgl. Brewer 1981, McKnight/Cummings/Chervany 1998). Ein bestimmtes Vertrauensniveau entsteht beispielsweise auf der Basis rationaler Risikoabwägung. Demnach entsteht Vertrauen aus bestimmten Informationen, wie der wahrgenommenen Kompetenz und ihrer Bewertung (vgl. Sako 1992; McKnight/Cummings/Chervany 1998). Intervenierende und den Prozess unterschiedlich beeinflussende Faktoren sind Stress oder belastende Ereignisse, die zur Absenkung des Vertrauensniveaus führen können (vgl. z.B. Solomon 1960; House/Wolf 1978; Hake/Schmid 1981; Beard 1982).

Sozialpsychologische Arbeiten sehen Vertrauen als Ergebnis eines Interaktionsprozesses. Hierunter finden sich Studien, die direktes soziales Interaktionsgeschehen oder durch Medien vermittelten Austausch (z.B. Geld) untersuchen (vgl. z.B. Smith Ring/Van de Ven 1994; Vogt 1997; Jones/George 1998). Auch Arbeiten, die die Wirkungen bestimmter Kommunikationsstrukturen, Führungssysteme oder Kontrollsysteme in ihren Auswirkungen auf Vertrauen untersuchen, sind hierzu zu rechnen (vgl. Krystek/ Zumbrock 1993).

Im Rahmen der soziologischen Vertrauensforschung werden Funktionen, Entstehung und Entwicklung von Vertrauen innerhalb sozialer Systeme analysiert. Dabei spielt die Untersuchung der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit von Institutionen und Systemen eine wichtige Rolle (vgl. z.B. Lewis/Weigert 1985; Zucker 1986; Luhmann 1989; Giddens 1990). Analysiert wird die Vertrauenswürdigkeit ganzer Gesellschaftssysteme, einzelner Subsysteme (z.B. Judikative, Exekutive) oder einzelner Institutionen (z.B. Unternehmungen). Dabei werden strukturelle Komponenten der Vertrauensentstehung, wie sie sich z.B. über Gesetze oder institutionelle Leistungen (Bildungsabschlüsse, gerichtliche Entscheidungen usw.) ergeben, betrachtet. Systemvertrauen ist demnach nicht auf Personen bezogen, vielmehr hängt das Vertrauensniveau von der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit ab, dass bestimmte Strukturen einen erwünschten Erfolg bedingen oder erwünschtes Verhalten unterstützen. Systemvertrauen (Luhmann 1989) bzw. Vertrauen in Bezug auf Institutionen (Zucker 1986)

kann durch den Einzelnen in aller Regel nicht direkt geprüft werden. Der Aufbau von Vertrauenswürdigkeit geschieht vermittelt, etwa über Imagegestaltung oder Werbung.<sup>6</sup> Neben der Luhmannschen Systemtheorie lieferte die Strukturationstheorie von Giddens einen bedeutenden Beitrag zur soziologischen Vertrauensforschung (vgl. z.B. Giddens 1990; Luhmann 1989). Luhmann (1989) und Giddens (1990) interpretieren Vertrauen aus system- bzw. strukturationstheoretischer Perspektive. Beide integrieren Vertrauen dabei in umfassendere theoretische Zusammenhänge.

Giddens betrachtet Vertrauen auf den beiden Ebenen Person und Systemreproduktion<sup>7</sup>. Für Giddens ist Vertrauen nur zum Teil Ergebnis eines rationalen Kalküls, es entsteht auch aus praktischen, diskursiv nicht direkt zugänglichen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Außerdem spielen entwicklungspsychologische, unbewusste Vor- und Früherfahrungen eine Rolle. Es kommt ihm im wesentlichen darauf an, die Vermittlung zwischen Handlung und Struktur herauszuarbeiten. Dieses Zusammenspiel von Handlung und Struktur bezeichnet Giddens als Rekursivität. Sie entsteht, indem Akteure auf herrschende Strukturen Bezug nehmen und diese so gleichzeitig reproduzieren. Handlungen reproduzieren und repräsentieren Vertrauen. Insofern ist Vertrauen auch ein Strukturmerkmal von Handlungen.

Luhmanns (1989) Vertrauensdiskussion ist funktional geprägt. Ihn interessiert, welche Funktionen Vertrauen bzw. Misstrauen für das jeweilige Individuum und darüber hinaus für den Vergesellschaftungsprozess besitzen.

Die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität von Menschen auf der einen Seite und die hohe zu verarbeitende Informationsdichte auf der anderen Seite machen es notwendig, Mechanismen zur Komplexitätsreduktion des sozialen Geschehens zu etablieren (vgl. Luhmann 1989, S. 1f.). Wer Vertrauen gewährt, erweitert sein Handlungspotential erheblich (vgl. Luhmann 1984, S. 180). Luhmann bezeichnet Vertrauen als riskante Vorleistung; ein Wagnis, welches zwischen Wissen und Nichtwissen angesiedelt ist. Jemandem zu vertrauen bedeutet, vergangene Erfahrungen in die Zukunft zu übertragen (vgl. Luhmann 1989, S. 8). Somit findet eine Generalisierung von Erwartungen statt (vgl. Luhmann 1989, S. 27).

An diesem Prozeß der Generalisierung von Erwartungen durch Vertrauen sind zumindest drei Mechanismen beteiligt.

Da kein System in der Lage ist, die reale Welt mit all ihrer Komplexität zu dublizieren, somit auch der Mensch keine 1:1 Übertragung durchführen kann, muß eine **Komplexitätsreduktion** durchgeführt werden. Diese hat aber zwangsläufig einen Datenverlust und damit Entscheidungsunsicherheit zur Folge. Die Funktion des Vertrauens ist dann

---

<sup>6</sup> Beispielhaft ist in diesem Zusammenhang die Werbung der Deutschen Bank zu nennen. So warb die Deutsche Bank mit den Worten "Vertrauen ist der Anfang von allem" für sich und ihre Vertrauenswürdigkeit (vgl. Ripperger 1998, S. 1).

<sup>7</sup> Zwar geht Giddens in seinen Schriften bis 1990 nicht explizit auf Vertrauen ein, wohl aber implizit im Rahmen seiner Theorieauseinandersetzung.

in der Pufferung dieser Komplexitätsunterschiede von „innen“ und „außen“ zu verstehen (Luhmann 1989, S. 28).

Im Rahmen der Generalisierung muss nicht nur Vertrauen, sondern auch das **Lernen** des Vertrauens gelernt werden (vgl. Luhmann 1989, S. 30).

Die Prüfung eines gegebenen Vertrauens wird über Rückkopplungsschleifen durchgeführt. Da alle relevanten Fakten in der Regel nicht in der zur Verfügung stehenden Zeit geprüft werden können, dienen bestimmte Symbole als Vertrauensindikatoren. Über sie wird auf Vertrauenswürdigkeit rückgeschlossen. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von **symbolischer Kontrolle**.

## 5. Konsequenzen für ein Vertrauensmanagement

Die Generierung von Vertrauen und seine weitere Entwicklung im Zuge sozialer Interaktionen sind komplex. Für ein mögliches Management des Vertrauens sind zwei Aspekte besonders bedeutsam. Erstens, und dies belegen eine Vielzahl von Forschungsbefunden, ist die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit nicht lediglich von den Umständen der jeweiligen Entscheidungssituation abhängig (siehe hierzu z.B. Rotter 1980; Noelle-Neuman/Piel 1983; Treas 1993; Choi 1994). Die Bereitschaft zu Vertrauen ist personell, strukturell und kulturell typisiert und damit vorgeprägt (vgl. Preisendörfer 1995, S. 269). Zweitens wird ein bewusstes Steuern und Kontrollieren des Vertrauensbildungsprozesses durch seine skizzierte Komplexität und Vielschichtigkeit sehr eingeschränkt. Die Gestaltung vertrauensermöglichender **Kontexte** dürfte eher erfolgversprechend sein als kurzfristig eingesetzte vertrauensbildende **Einzelmaßnahmen**, damit die Bildung von Vertrauen unterstützt und gefördert werden kann (vgl. z.B. Malik/Probst 1981; Probst 1987).

Allem Anschein nach geht es bei der Vertrauensbildung um langfristige Prozesse von Aufbau und Stabilisierung, die sich auch nicht in kurzfristige Effizienzsteigerungen ummünzen lassen. Mehrere Anwendungsbereiche, um Vertrauen zu stärken und zu steigern, sind hervorzuheben, wenn man diese zeitliche Dimension und die prinzipielle Fragilität von Vertrauen berücksichtigt.

Erstens wirkt Vertrauen im Rahmen von Leistungsprozessen effizienzsteigernd. Auch wenn die meisten Befunde erhebliche methodische Beschränkungen aufweisen, kann dies aus einer Mehrzahl von Studien geschlossen werden.

Zweitens erlaubt die „Nutzung“ von Vertrauen eine Reduktion hierarchischer oder struktureller Kontrollen. Dies erleichtert es wiederum, verstärkt dezentrale Organisationsstrukturen einzusetzen und Kontrollkosten zu reduzieren.

Der dritte Aspekt, der insbesondere in der Diskussion um ein Vertrauensmanagement bzw. eine Vertrauensorganisation angeführt wird, ist, dass Vertrauen zur Lösung oder

Überbrückung von Ziel- und Interessenkonflikten eingesetzt werden kann und darüber hinaus motivationssteigernden Charakter besitzt (vgl. hierzu z. B. Bleicher 1992; Krystek/Zumbrock 1993). Vertrauen dient demnach zur Spannungsbewältigung, Effizienzsteigerung und beinhaltet eine - allerdings sehr subtile - soziale Kontrollstruktur (vgl. Zündorf 1987, S. 304). Dementsprechend werden zur Sicherung des Vertrauens eine Reihe von Verstärkern eingesetzt. Vergütung, Karriereentwicklung oder Führungskonzepte (z.B. Management by Objectives, MBO) sind in diesem Zusammenhang nur einige Beispielinstrumente, die man verwenden kann, um Vertrauenserwartungen zu stabilisieren und zu steuern.

Es liegt in der Logik des Vertrauens selbst, dass es nur zwischen freien Individuen auftreten kann (Luhmann 1988). Derjenige, dem vertraut wird, muss die Möglichkeit haben, sich auch anders zu entscheiden. Andere als die erwarteten, erhofften oder gewünschten Handlungsalternativen müssen wählbar sein. Innerhalb einer Abhängigkeitsbeziehung mit entsprechendem Kontrollgefälle kann Vertrauen kaum entstehen und deswegen auch keine entscheidende Rolle mehr spielen (vgl. Bachmann/Lane 1997)<sup>8</sup>. Unternehmungen sind auch Herrschaftsgebilde - daher findet sich in ihnen auch eine stets "brisante" Mischung aus Macht und Vertrauen. Dies ist deswegen besonders problematisch, weil die Führungspraxis durch den Wechsel von Beeinflussungsinstrumenten gekennzeichnet ist. So wird in betrieblichen Interaktionsbeziehungen zwar Vertrauen zugrunde gelegt, aber im 'Notfall' auch kurzfristig auf Machtstrategien 'umgeschaltet' (vgl. Bachmann/Lane 1997). Das Management von Vertrauen wird dadurch nicht erleichtert. Insbesondere dann nicht, wenn man das Verhältnis von Macht und Vertrauen konsequent weiterdenkt und Vertrauen als Instrument der Mikropolitik identifiziert.

Insofern changiert die herkömmliche betriebswirtschaftliche Ratgeberliteratur zum Vertrauensmanagement zwischen Naivität und Ideologie.

Ein betriebliches Vertrauensmanagement, das ohne echte erweiterte Mitbeteiligung der Mitarbeiter und entsprechende partizipative Maßnahmenplanung auszukommen meint, ist daher nicht realistisch.

---

<sup>8</sup> Dies wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass Vertrauen die Erwartung ist, dass Dritte sich im Sinne der Vertrauensbeziehung entscheiden, sich entsprechend erwartungskonform verhalten (vgl. Gondek/Heisig/Littek 1992, S. 40).

## 6. Literatur

Albach, H. (1980): Vertrauen in der ökonomischen Theorie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 1980, 136; S. 321-355.

Arrow, K. J. (1980): Wo Organisation endet: Management an den Grenzen des Machbaren, Wiesbaden.

Bachmann, R./Lane, C. (1997): Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen – zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, S. 79-110, Berlin, New York.

Beard, M. T. (1982): Life events, method of coping, and interpersonal trust: Implications for nursing actions, in: Issues in Mental Health Nursing, 1982, 4; S. 25-49.

Bierhoff, H. W./Buck, E./Schreiber, C. (1983): Vertrauen und soziale Interaktion: Einflüsse in der personellen Orientierung. Bekanntheit und Machtbalance in Rollenspielen, in: Bericht aus dem Fachbereich Psychologie der Philips-Universität Marburg, Nr. 1, Marburg.

Bierhoff, H. W. (1992): Trust and trustworthiness, in: Montanda, F. S. H./Lerner, M. J. (Hrsg.): Life crisis and experiences of loss in adulthood, S. 411-433, Hillsdale.

Bleicher, K. (1982): Vor dem Ende der Misstrauensorganisation?, in: Office Management, 1982, 4; S. 400-409.

Bleicher, K. (1995): Vertrauen als kritischer Faktor einer Bewältigung des Wandels, in: zfo, 1995, 64 (6); S. 390-395.

Bleicher, K. (1986): Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 1986, 55 (2); S. 97-108.

Boss, R. W. (1978): Trust and managerial problem solving revisited, in: Group and Organizational Studies, 1978, 3 (3); S. 331-342.

Brenkert, G. (1998): Trust, business and business ethics - An introduction, in: Business Ethics Quarterly, 1998, 8 (2); S. 195.

Brewer, M. B. (1981): Ethnocentrism and its role in interpersonal trust, in: Brewer, M. B./Collins, B. E. (Hrsg.): Scientific inquiry and the social sciences, S. 214-321, San Francisco.

- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit, Bern.
- Butler, J. K./Cantrell, S. R. (1984): A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates, in: Psychological Reports, 1984, 55 (August-December); S. 19-28.
- Butler, J. K. (1991): Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of a trust inventory, in: Journal of Management, 1991, 17 (3); S. 643-663.
- Choi, C. J. (1994): Contract enforcement across cultures, in: Organization Studies, 1994, 15; S. 673-682.
- Clark, M. C./Payne, R. L. (1997): The nature and structure of workers' trust in management, in: Journal of Organizational Behavior, 1997, 18 (3); S. 205-224.
- Coleman, J. S. (1990): Foundations of social theory, Cambridge.
- Conrad, P./Sydow, J. (1991): Organisationskultur, Organisationsklima und Involvement, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur, 2. Aufl., S. 93-110, Stuttgart.
- Deutsch, M. (1958): Trust and suspicion, in: Journal of Conflict Resolution, 1958, 2 (2); S. 265-279.
- Deutsch, M. (1962): Trust, trustworthiness, and the F Scale, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 1962, 61; S. 138-140.
- Dodgson, M. (1993): Learning, trust, and technological collaboration, in: Human Relations, 1993, 46 (1); S. 77-95.
- Driscoll, I. (1978): Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction, in: Academy of Management Journal, 1978, 21 (1); S. 44-56.
- Dunn, J. (1988): Trust and political agency, in: Gambetta, D. (Hrsg.): Trust: Making and breaking cooperative relations, S. 73-93, New York.
- Earley, P. C. (1986): Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance – An examination of feedback in the United States and England, in: Journal of Management, 1986, 12 (4); S. 457-473.
- Erikson, E. H. (1963): Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit, Stuttgart.

Etzioni, A. (1975): A comparative analysis of complex organizations, 2. Aufl., New York.

Fukuyama, F. (1995): Trust - The social virtues and the creation of prosperity, New York.

Gambetta, D. (1988): Trust - Making and breaking cooperative relations, Oxford, New York.

Giddens, A. (1990): The consequences of modernity, Stanford.

Gondek, H.-D./Heisig, U./Littek, W. (1992): Vertrauen als Organisationsprinzip, in: Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit: Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich, S. 33-55, Berlin.

Gutenberg, E. (1979): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, Der Absatz, 16. Aufl., Berlin.

Hake, D. F./Schmid, T. L. (1981): Acquisition and maintenance of trusting behavior, in: Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 1981, 35 (1); S. 109-124.

Heimovics, R. D. (1984): Trust and influence in an ambiguous group setting, in: Small Group Behavior, 1984, 15; S. 545-552.

House, J. S./Wolf, S. (1978): Effects of urban residence on interpersonal trust and helping behavior, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1978, 36 (9); S. 1029-1043.

Hoy, W. K./Kupersmith, W. J. (1985): The meaning and measure of faculty trust, in: Educational and Psychological Research, 1985, 5; S. 1-10.

Jones, G. B./George, J. M. (1998) : The experience and evolution of trust : Implications for cooperation and teamwork, in : Academy of Management Review, 1998, 23 (3); S. 531-546.

Kaas, K. P. (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1992, 44 (10); S. 884-901.

Kegan, D. L./Rubenstein, A. H. (1973): Trust, effectiveness, and organizational development - A field study in R & D , in: The Journal of Applied Behavioral Science, 1973, 9 (4); S. 498-513.

Klimoski, R. J./Karol, B. L. (1976): The impact of trust on creative problems solving groups, in: *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61 (5); S. 630-633.

Koller, M. (1997): Psychologie interpersonalen Vertrauens, in: Schweer, M. (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde*, S. 13-26, Opladen.

Kramer, R. M./Tyler, T. R. (1996): *Trust in organizations - Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks.

Krystek, U./Zumbrock, S. (1993): *Planung und Vertrauen: Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen*, Stuttgart.

Krystek, U./Redel, U./Repegather, S. (1997): *Grundzüge virtueller Organisationen*, Wiesbaden.

Lawler, E. (1992): *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*, San Francisco.

Levinsohn, J./Rapoport, A. (1978): Coalition Formation in Multistage Three Person Cooperative Games, in: Sauerman, H. (Hrsg.): *Coalition Forming Behavior*, Band 8, S. 107-143, Tübingen.

Lewis, J. D./Weigert, A. J. (1985): Social atomism, holism and trust, in: *The Sociological Quarterly*, 1985, 26; S. 455-471.

Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturierungstheoretische Betrachtungen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*, S. 160-193, Opladen.

Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt.

Luhmann, N. (1988): Familiarity, confidence, trust - problems and alternatives, in: Gambetta, D. (Hrsg.): *Trust: Making and breaking cooperative relations*, S. 94-107, New York.

Luhmann, N. (1989): *Vertrauen - ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 3., überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Malik, F./Probst, G. (1981): Evolutionäres Management, in: *Die Unternehmung*, 1981, 2; S. 121-140.

McFall, L. (1987): Integrity, in: *Ethics*, 1987, 98 (1); S. 5-20.

McKnight, D. H./Cummings, L. L./Chervany, N. L. (1998): Initial trust formation in new organizational relationships, in: *Academy of Management Review*, 1998, 23 (3); S. 473-490.

Noelle-Neumann, E./Piel, E. (Hrsg.; 1983): *Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie 1978-1983*, München.

O'Reilly, C. A./Roberts, K. H. (1974): Information filtration in organizations: Three experiments, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974, 11; S. 253-265.

O'Reilly, C. A. (1978): The intentional distortion of information in organizational communication: A laboratory and field investigation, in: *Human Relations*, 1978, 31 (2); S. 173-193.

Orbell, J./Dawes, R./Schwartz-Shea, P. (1994): Trust, social categories, and individuals - The case of gender, in: *Motivation and Emotion*, 1994, 18 (2); S. 109-128.

Platzkoster, M. (1990): *Vertrauen - Theorie und Analyse interpersoneller, politischer und betrieblicher Implikationen*, Essen.

Pongratz, H. J./Voß, G. G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 1997, 11 (1); S. 30-53.

Preisendörfer, P. (1995): Vertrauen als soziologische Kategorie - Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzeptes, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 1995, 4 (24); S. 263-272.

Probst, G. (1987): *Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin, Hamburg.

Ripperger, T. (1998): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*, Tübingen.

Rotter, J. B. (1954): *Social learning and clinical psychology*, Englewood Cliffs.

Rotter, J. B. (1967): A new scale for the measurement of interpersonal trust, in: *Journal of Personality*, 1967, 35; S. 651-655.

Rotter, J. B. (1971): Generalized expectancies for interpersonal trust, in: *American Psychologist*, 1971, 26 (5); S. 443-452.

- Rotter, J. B. (1980): Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility, in: *American Psychologist*, 1980, 35 (1); S. 1-7.
- Rößl, D. (1996): Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1996, 48 (4), S. 311-334.
- Sako, M. (1992): *Prices, quality and trust - Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge.
- Sitkin, S. B./Roth, N. R. (1993): Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust, in: *Organization Science*, 1993, 4 (3); S. 367-392.
- Sjurts, I. (1998): Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? – Ökonomische Analysen zur Selbstorganisation als Leitidee neuerer Organisationskonzepte, in: *Die Betriebswirtschaft*, 1998, 58 (3); S. 283-298.
- Smith, J. B./Barclay, D. W. (1997): The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, in: *Journal of Marketing*, 1997, 61 (1); S. 3-21.
- Smith Ring, P./Van de Ven, A. H. (1994): Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, in: *Academy of Management Review*, 1994, 19 (1); S. 90-118.
- Solomon, L. (1960): The influence of some types of power relationships and game strategies upon the development of interpersonal trust, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, 61; S. 223-230.
- Staehele, W. H. (1999): *Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, München.
- Strickland, L. H. (1958): Surveillance and trust, in: *Journal of Personality*, 1958, 26; S. 200-215.
- Sztompka, P. (1995): Vertrauen – Die fehlende Ressource in der postkommunistischen Gesellschaft, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1995, Sonderheft 35: Politische Institutionen im Wandel; S. 254-276.
- Tarter, C. J./Hoy, W. K. (1988): The context of trust – Teachers and the principal, in: *High School Journal*, 1988, 72; S. 17-24.

Treas, J. (1993): Money in the bank: Transaction costs and the economic organization of marriage, in: *American Sociological Review*, 1993, 53; S. 723-734.

Vogt, J. (1997): *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen – Eine institutionenökonomische Analyse*, Wiesbaden.

Whitener, E. W./Brodt, S. E./Korsgaard/M. W./Werner, J. M. (1998): Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, in: *Academy of Management Review*, 1998, 23 (3); S. 513-530.

Williamson, O. E. (1993): Calculativeness, trust, and economic organizations, in: *Journal of Law and Economics*, 1993, 36 (1); S. 453-486.

Zaheer, A./McEvily, B./Perrone, V. (1998): Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, in: *Organization Science*, 1998, 9 (2); S. 141-159.

Zand, D. E. (1972): Trust and managerial problem solving, in: *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17; S. 229-239.

Zucker, L. G. (1986): Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920, in: Staw, B. M./ Cummings, L. L. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*, 1986, 8; S. 53-111.

Zündorf, L. (1987): Macht, Einfluß und Vertrauen: Elemente einer soziologischen Theorie des Managements, in: *Angewandte Sozialforschung*, 1987, 14 (4); S. 303-311.

## Bisher erschienene Arbeiten in der Reihe ‚Discussion Papers‘

**Conrad, P./Manke, G.** (1997): Kritische Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele von Fachlaufbahnen - eine Fallsammlung und ein Erfahrungsbericht, 2., überarbeitete Fassung

Hamburg 10/96

{Discussion Papers No. 1/97}

**Conrad, P./Keller, M.** (1997): Human Resources Management - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1985 - 1997) -

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Hamburg 12/97

{Discussion Papers No. 2/97}

**Conrad, P.** (1997): Trends und kritische Aspekte der Personalentwicklung heute - ein Beitrag zur Diskussion um Stellenwert und Funktion heutiger Personalentwicklung

Hamburg 12/97

{Discussion Papers No. 3/97}

**Conrad, P.** (1998): Organisationales Lernen - Überlegungen und Anmerkungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Hamburg 5/98

{Discussion Papers 1/98}

**Conrad, P./Keller, M.** (1998): Human Resources Management - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1985 - 1998) -

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Hamburg 6/98

{Discussion Papers No. 2/98}

**Conrad, P./Sneikus, A.** (1998): Zur Situation der Fachrichtungen Organisation und Personal an Fachhochschulen der Bundesrepublik Deutschland

- Ergebnisse einer Untersuchung - Kurzfassung -

Hamburg 7/98

{Discussion Papers No. 3/98}

**Conrad, P./Sneikus, A.** (1998): Organizational Citizenship Behavior (OCB) - Analyse und Diskussion eines mehrdimensionalen Konstrukts der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie

Hamburg 12/98

{Discussion Papers No. 4/98}

**Sneikus, A.** (1998): Organizational Citizenship Behavior (OCB) - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1988 - 1998)

Hamburg 11/98

{Discussion Papers No. 5/98}

- Conrad, P./Keller, M.** (1998): Vertrauen - Analyse und Diskussion des Vertrauenskonstrukts aus ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Sicht  
Hamburg 12/98  
{Discussion Papers No. 6/98}
- Keller, M.** (1998): Vertrauen – eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten  
Hamburg 12/98  
{Discussion Papers No. 7/98}
- Conrad, P./Sneikus, A.** (1999): Zur Situation der Fachrichtungen Organisation und Personal an Fachhochschulen der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer Untersuchung – Langfassung –  
Hamburg 3/99  
{Discussion Papers No. 1/99}
- Conrad, P./Katzner, N./Reuter, L.-R.** (1999): Analyse von Konzeptionen und Instrumenten der Evaluation von Lehre, Forschung und Ressourcensteuerung – Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion –  
Hamburg 6/99  
{Discussion Papers No. 2/99}
- Conrad, P.** (1999): Behörden lernen von der Wirtschaft: Wie meidet man falsche Vorbilder?  
Hamburg 8/99  
{Discussion Papers No. 3/99}
- Sneikus, A.** (1999): Organizational Citizenship Behavior – eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage  
Hamburg 10/99  
{Discussion Papers No. 4/99}
- Conrad, P./Ridder, H.-G.** (1999): Human Resource Management – An Integrative Perspective  
Hamburg 11/99  
{Discussion Papers No. 5/99}
- Conrad, P.** (2000): Personalentwicklung  
Hamburg 01/00  
{Discussion Papers No. 1/00}
- Conrad, P.** (2000): Führungsqualität  
Hamburg 01/00  
{Discussion Papers No. 2/00}
- Conrad, P.** (2000): Menschenbilder  
Hamburg 02/00  
{Discussion Papers No. 3/2000}

**Conrad, P./Sneikus, A. (2000):** Zur Situation der betriebswirtschaftlichen Fachrichtungen Organisation und Personal an Fachhochschulen der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer Untersuchung – Kurzfassung –  
2. Auflage  
Hamburg 02/00  
{Discussion Papers No. 4/2000}

**Conrad, P./Sneikus, A. (2000):** Organizational Citizenship Behavior (OCB) - Analyse und Diskussion eines mehrdimensionalen Konstrukts der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie -  
2., überarbeitete und erweiterte Auflage  
Hamburg 03/00  
{Discussion Papers No. 5/2000}

**Conrad, P./Keller, M. (2000):** Vertrauensmanagement in Unternehmungen - Ein realistisches Vorhaben? -  
2., überarbeitete und erweiterte Auflage  
Hamburg 03/00  
{Discussion Papers No. 6/2000}

**Bestellungen richten Sie bitte schriftlich oder fernmündlich an das Institut für Personalmanagement (Adresse, Tel. und Fax.-Nr. auf der zweiten Umschlagseite) oder per e-mail an:**

**Peter.Conrad@unibw-hamburg.de**